

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Posgrados

Costeo de productos financieros basado en actividades:

Implementación del Costeo ABC en Instituciones Micro financieras -

Cooperativas de Ahorro y Crédito

Fernando Augusto Espinosa Sempértegui

Matías Santana, Ph. D., Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster en

Administración en Banca y Finanzas

Quito, mayo 2014

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Posgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Costeo de productos financieros basado en actividades:
Implementación del Costeo ABC en cooperativas de ahorro y crédito**

Fernando Augusto Espinosa Sempértegui

Matías Santana, Ph.D.
Director de Tesis

Roberto Salem, MBA.
Miembro del Comité de Tesis

Cecil Aguirre, MBA.
Miembro del Comité de Tesis

Matías Santana, Ph.D.
Director de la Maestría en Administración
en Banca y Finanzas y Miembro del Comité de Tesis

Tomás Gura, Ph.D.
Decano del Colegio Administración
para el Desarrollo

Víctor Viteri Breedy, Ph.D.
Decano del Colegio de Posgrados

Quito, mayo 2014

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: Fernando Augusto Espinosa Sempértegui

C. I.: 1103571525

Fecha: Quito, mayo 2014

DEDICATORIA

Dedicado a la transparencia de las sonrisas de Eduarda y Fernanda.

AGRADECIMIENTOS

En profundo agradecimiento a aquellos que creen en mí, al tiempo invertido, al perdido y al que vendrá a enseñarme, como ser una mejor persona.

RESUMEN

La presente tesis busca establecer un modelo de costeo basado en actividades para conocer los costos de los productos financieros que ofertan las instituciones micro financieras en el Ecuador. El contar con un modelo especializado que apoye a la institución microfinanciera como una herramienta gerencial, permitirá identificar los costos directos de las actividades que se desarrollan para producir los productos, definiendo de manera técnica: a) Estructura de costos de los productos, b) Precio real y técnico de los productos, c) Procesos y actividades generadoras de valor en la institución, d) Analizar los costos globales y de personal, e) Análisis de tiempos involucrados en producir productos financieros, f) Contar con información relevante para futuros análisis de Benchmarking, g) Identificar factores o puntos críticos en los procesos de la Institución, h) generación de información para la toma de decisiones.

ABSTRACT

This thesis seeks to establish a model of activity-based costing to meet the costs of financial products that offer microfinance institutions in Ecuador. Having a specialized model to support the Micro Finance Institutions as a management tool used to identify the direct costs of activities performed to produce products, defining technical manner: a) structure of product costs, b) price real technical product, c) processes and activities that generate value in the institution, d) analyze the overall costs and staffing, e) analysis of time involved in producing financial products, f) have relevant information for future analysis benchmarking, g) identify critical factors or processes of the institution, h) generating information for decision making.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA	11
Antecedentes	11
El problema.....	12
Hipótesis	12
Preguntas de Investigación	12
Contexto y marco Teórico	13
Definición de términos.....	14
Presunciones del autor del Estudio	15
CAPITULO 2: METODOLOGÍA	16
Justificación de la metodología seleccionada	17
Herramienta de investigación utilizada.....	18
CAPITULO 3: ANALISIS DE DATOS	19
Importancia del estudio.....	19
Proceso de implementación	19
CAPITULO 4: CONCLUSIONES.....	36
Respuestas a las preguntas de investigación	36
Recomendaciones para futuros estudios	37
REFERENCIAS	39

TABLAS

<i>Tabla 1. Cronograma de Aplicación de Costeo ABC.....</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 2. Procesos - Diccionario de actividades.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 3. Subproceso: Gestionar Captaciones.....</i>	<i>31</i>

FIGURAS

<i>Figura 1. Causas y Efectos</i>	<i>14</i>
<i>Figura 2. Productos Financieros y Servicios.....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 3. Saldo Promedio Productos de Ahorro</i>	<i>32</i>
<i>Figura 4. Viabilidad de productos de Ahorro.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 5. Viabilidad / Saldo Promedio de productos de Ahorro.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 6. Estructura de producto de Ahorro - Certificados de Depósito.....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 7. Productos de Crédito - Saldo de Cartera.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 8. Viabilidad de los Productos de Crédito</i>	<i>34</i>
<i>Figura 9. Viabilidad de los Productos de Crédito / Saldo Promedio</i>	<i>34</i>
<i>Figura 10. Estructura de Costos del Productos de Crédito - Micro General.....</i>	<i>35</i>

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA

Antecedentes

El Costeo Basado en Actividades o Costeo ABC por sus siglas en inglés, Activity Based Costing, es una herramienta gerencial, que fue desarrollada a mediados de la década de los 80, por Robert Kaplan y William Burns (Edwards & T.I.S., 2008), quienes determinan que el costo de los productos debe comprender el costo de las actividades necesarias para producirlo y venderlo, es decir el ABC identifica que los costos directos no son asignables en los productos, sino en las actividades que se desarrollan para producir dichos productos.

El Costeo ABC, desarrollado en un principio para su aplicación en empresas de manufactura, ha extendido su implementación a las empresas de servicios como las instituciones financieras, donde el método de costeo de los productos ABC, determina el costo de los productos y servicios financieros que oferta la institución basándose en los *procesos* que se deben llevar a cabo para su consecución; de esta manera por ejemplo, un producto de crédito, se costea desde el proceso de la promoción, hasta su total recuperación.

Actualmente el CGAP the Consultative Group to Assist the Poor, cuenta con una herramienta de Costeo ABC (Helms & Grace, 2004) para aplicar en instituciones de naturaleza micro financiera así como también lo muestra bajo su propia metodología de aplicación el MicroSaved (Cracknell, Sempangi, & Wright, 2004), en ambos casos con particularidades genéricas que pueden desarrollarse en Ecuador tropicalizando los conceptos planteados y desarrollados en dichas herramientas y metodologías.

El problema

Las instituciones micro financieras en el Ecuador, se encuentran por mayor número, representadas por cooperativas de ahorro y crédito con distintos niveles de supervisión y control y débil administración y gestión, este hecho, ha generado que en algunas instituciones exista un bajo conocimiento de su estructura de costos en los productos financieros (crédito y ahorro) y que la colocación de tasas de interés (precio, anteriormente manejado en forma empírica) se presente en función de lo establecido por el Banco Central del Ecuador, sin primero conocer sus niveles de eficiencia y productividad; la falta de herramientas gerenciales que apoyen a conocer dichas estructuras y costos permitiendo optimizar productos y mejorar su posicionamiento en el mercado, han generado limitaciones para el establecimiento de mejores niveles de producción con generación de utilidad y óptimos niveles de eficiencia; si las Instituciones Micro-Financieras conocieran realmente a sus productos, esto podría permitir manejo de economías de escala, optimización de recursos financieros, tomar medidas de racionalización, re-ingeniería de procesos internos y/o re diseño de productos y servicios.

Hipótesis

Un bajo nivel de gestión de calidad y conocimiento de la estructura de costos está directamente vinculado con la toma de decisiones gerenciales, la eficiencia de los productos financieros y el brindar acceso financiero a sectores no atendidos por la banca tradicional.

Preguntas de Investigación

Las principales preguntas que nacen para la implementación:

- ¿Cuál es y cómo está la estructura de los productos financieros (crédito y ahorro) en las Instituciones Micro-financieras?

- ¿Conoce la Instituciones Micro-Financieras qué producto genera mayor viabilidad (rentabilidad)?
- ¿Cuáles son los niveles de eficiencia que posee la Instituciones Micro financieras? desde las perspectivas productos, recurso humano?
- ¿Cuál es el uso correcto y eficiente de los recursos de la Instituciones Micro financieras?
- ¿Se conoce en la Institución el verdadero nivel de posicionamiento competitivo de los Productos y Servicios?
- ¿Cuál es el nivel de diseño y re-diseño o innovación de Productos y Servicios?
- ¿Son correctos y productivos los procesos que generan los Productos y Servicios en la Instituciones Micro financieras?

Contexto y marco Teórico

El propósito del Estudio.

El costeo de productos basado en actividades adaptado a las instituciones micro financieras del Ecuador propone dotarles de una herramienta gerencial que permita focalizar una adecuada gestión que analice la estructura de costos de sus productos y servicios, permitiéndole localizar limitaciones y posibles amenazas existentes, con el objeto de establecer estrategias que permitan mitigar los riesgos a los que se expone la institución, evitando problemas que pongan en peligro la sostenibilidad de la misma.

El costeo de Productos basado en actividades, como un sistema de información gerencial, aporta con insumos para la toma de decisiones respecto a la optimización de precios de manera técnica, tomando a la competencia como un “referente” y no como un decidor, conociendo las características y detalles propios de los productos y servicios, su

viabilidad y el comportamiento de dichos productos en diferentes mercados a los cuales atiende la institución por medio de sus agencias.

El significado del Estudio.

El proceso de implementación de Costeo ABC en instituciones micro financieras, puede reducirse al proceso completo de implementación y las demandas que se generaran a partir de las siguientes causas y efectos (Kaplan R. , 2003) que se han encontrado en instituciones visitadas:

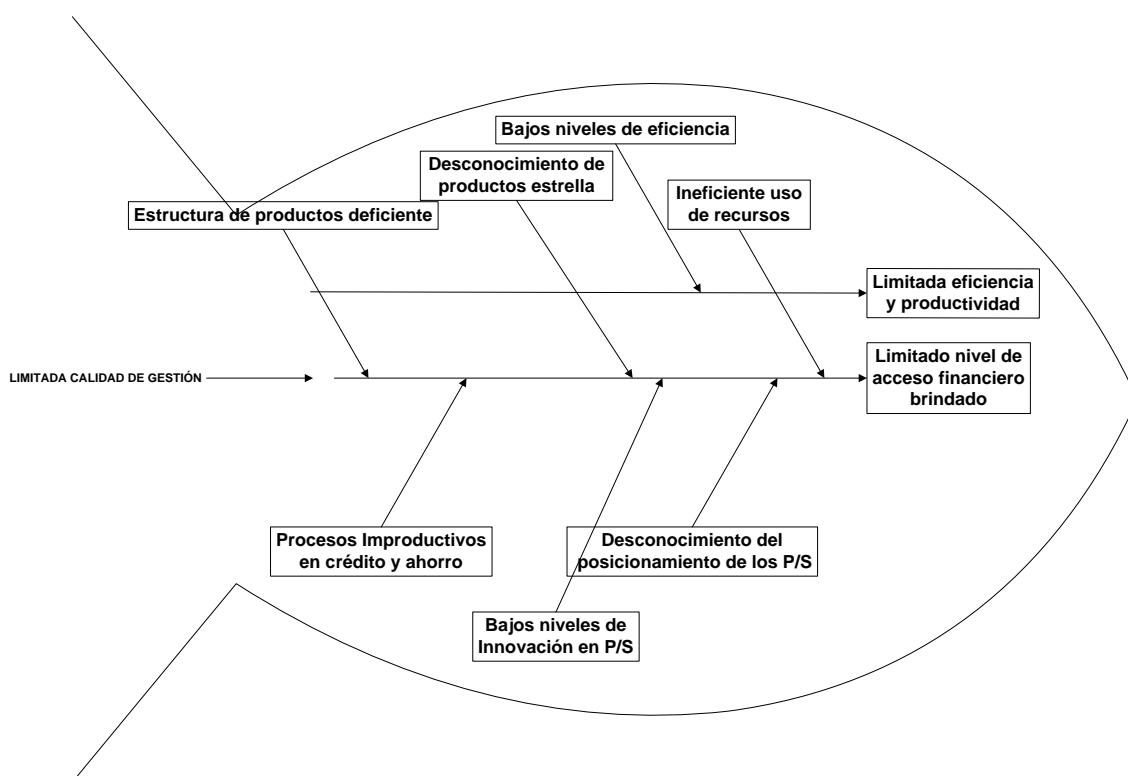


Figura 1. Causas y Efectos

Definición de términos

Se establecerá un formato único (herramienta) de levantamiento de información cualitativa y cuantitativa de la institución vinculando a: área financiera, contabilidad, riesgos, crédito, captaciones y recurso humano.

Los requerimientos serán:

- Nómina del personal del período a analizar (en funciones y en deserción).
- Entrevistas a todos los funcionarios en función a los procesos y actividades determinadas.
- Información financiera, balance general y estado de pérdidas y ganancias en el período determinado para el estudio.
- Saldos, montos, número de operaciones de productos de ahorro y crédito.
- Costos y gastos de los productos por líneas determinadas por las Superintendencia de Bancos y Seguros tanto en ahorro como crédito.
- Establecimiento y determinación de asignadores de costos.
- Niveles de provisiones e indicadores de eficiencia que opera la Institución Micro financiera.

Presunciones del autor del Estudio

Dotar al sistema micro financiero, de una metodología y herramienta de Costeo basado en actividades para micro financieras ecuatorianas que permita:

- Conocer y establecer procesos y actividades generadoras de valor en las Micro-financieras
- Estructura de costos de productos de ahorro y crédito
- Análisis de costo de oportunidad para los productos de ahorro
- Análisis de rentabilidad para los productos de crédito
- Herramientas para seleccionar productos de mayor enfoque y rentabilidad
- La importancia de generar ventajas competitivas a partir de la optimización de recursos y mayor productividad.

CAPITULO 2: METODOLOGÍA

Una vez analizada la problemática y la necesidad de contar en instituciones de naturaleza micro financiera con herramientas y metodologías que permitan conocer el costo real de sus productos y servicios así como lo que conlleva explorar estos resultados, es decir, niveles de eficiencia, ubicar y descubrir procesos improductivos, reenfocar procesos clave, catalogar a los productos y servicios como ganadores o perdedores y viables y no viables, decidir sobre colocación de precios, es decir tasa de interés pasiva y activa, se ha podido contestar a las preguntas y la problemática que se presenta en el presente estudio viendo la necesidad de utilizar varias herramientas de investigación que coadyuven a cumplir con el objetivos principal.

El Costeo basado en Actividades (ABC), permitirá a la institución, bajo la metodología propuesta:

- Obtener una base técnica para calcular el precio adecuado de los productos y servicios.
- Conocer qué productos producen utilidades o pérdidas -viabilidad-
- Permite comparar costos entre:
 - Diferentes agencias de la institución
 - Diferentes productos y servicios
 - Diferentes períodos
- Localizar puntos débiles de la institución y sus procesos con el objeto de mejorar su eficiencia.
- Determinar si existe en la institución, sectores donde se requiera realizar medidas de racionalización.

- Diseñar nuevos productos y servicios que satisfagan las expectativas de los clientes y, al mismo tiempo generen un excedente que sirva para el crecimiento financiero de la institución.
- Utilizarlo como herramienta para la planificación, control y administración adecuada de la institución financiera.

Justificación de la metodología seleccionada

Para el éxito de la implementación de Costeo basado en actividades fue necesario contar con las visitas a la institución y trabajar con el equipo gerencial en el establecimiento de los lineamientos generales (entrevistas, encuestas, procesos, asignadores de costo, tiempos, etc.), manejar los conceptos y los objetivos como resultados finales es clave para un proceso exitoso.

El levantamiento de toda la información necesaria cualitativa y cuantitativa se la trabajo en hojas de Excel, fue validada por los funcionarios de la institución antes del inicio del análisis y cruce de información necesaria para el logro del costeo ABC.

La implementación fue factible con trabajo in situ en la institución micro financiera en función al siguiente cronograma:

Tabla 1. Cronograma de Aplicación de Costeo ABC

Descripción	Tiempo in situ (días)	MES UNO				MES DOS			
		Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem5	Sem6	Sem7	Sem8
Explicar el modelo de costeo ABC	1								
Definir el Cronograma de Trabajo y los Productos financieros (A/C)	2								
Definir el Diccionario de Actividades									
Realizar las entrevistas a los funcionarios	15								
Recopilar la información financiera y no financiera									
Recopilar la información de los asignadores de costos									
Validar las entrevistas e información recolectada	1								
Analizar y realizar el costeo en función a Información validada en la IMF para lograr "Costeo ABC"	5								
Realizar el informe de resultados	3								
TOTAL	27								

Herramienta de investigación utilizada

La investigación se basó en documentos especializados sobre micro financieras y metodologías de costeo (Cracknell, Sempangi, & Wright, 2004) que han sido en primera instancia utilizadas por la industria dando excelentes resultados y apoyando a niveles gerenciales y en otros casos se han probado o aplicado a instituciones micro-financieras.

En función a la propuesta de metodología se utilizó: **entrevistas** con los jefes departamentales para que apoyen al establecimiento de los procesos clave en el diccionario de actividades, así como también para su validación en la estructuración de los puestos de trabajo en la institución; **encuestas** para el momento de levantar y conocer los tiempos que el personal invierte en las actividades claves del proceso; y **documentos especializados**, es decir los manuales de funciones, manuales de procesos, manuales de captación y colocación, manual de cobranza, reglamento interno, estatutos, organigrama estructural y todos los necesarios en función de la disponibilidad de la institución.

CAPITULO 3: ANALISIS DE DATOS

Importancia del estudio

La importancia de manejar sistemas de Costeo ABC como un sistema de Información gerencial, radica en que permite a una institución financiera, focalizar una adecuada gestión que analice la estructura de costos de sus productos y servicios, permitiéndole localizar limitaciones y posibles amenazas existentes, con el objeto de establecer estrategias que permitan mitigar los riesgos a los que se expone la institución, evitando problemas que pongan en peligro la sostenibilidad de la misma.

Este sistema de información gerencial (ABC Cost), aportó con insumos para la toma de decisiones respecto a la definición de precios de manera técnica, tomando a la competencia como un “referente” y no como un decidor, conociendo las características y detalles propios de los productos y servicios y su viabilidad y el comportamiento de dichos productos en diferentes mercados a los cuales atiende la institución por medio de sus diferentes agencias.

Proceso de implementación

Para la implementación del Costeo ABC en las Instituciones financieras, se desarrolló una herramienta funcional en Excel, la cual se alimentó de información en forma detallada y cronológica a medida que se cumplió con sesiones de trabajo determinadas para el desarrollo y aplicación metodológica, estas sesiones se dividieron en:

- Sesiones de Trabajo Equipo Consultor
- Sesiones de Trabajo Equipo Técnico de la Institución Micro Financiera

A continuación se detallan los insumos que fueron necesarios para una adecuada implementación de costeo basado en actividades “Costeo ABC”.

Sesiones de Trabajo Equipo Consultor

Sesión 1

Sensibilización del Costeo ABC.

Se basó en la presentación inicial del “Costeo ABC” llevado a cabo en una reunión con los altos directivos de la institución, donde se determinó un Equipo Técnico conformado por funcionarios de la entidad.

El establecimiento del Equipo Técnico se acompañó por la elección de un líder del mismo que llevó a cabo la implementación del “Costeo ABC”. Es importante mencionar que las áreas involucradas en el proceso fueron:

- Financiera
- Contabilidad
- Riesgos
- Sistemas
- Jefatura de Operaciones
- Jefatura de Negocios (Captaciones y Colocaciones)
- Cumplimiento
- Auditoría

En esta instancia de la implementación, se estableció como factor clave de éxito el período de análisis a costear correspondiente a los últimos doce meses.

Definición del Cronograma de Trabajo.

Se determinó el cronograma de trabajo para la implementación del “Costeo ABC”, en base a los tiempos y en función a las áreas vinculadas al equipo técnico, determinándose también, responsabilidades a cumplir por parte de los miembros del equipo técnico con fechas límite, logrando con esto el empoderamiento del proceso.

Definición de las Agencias a Costear.

Se determinó las agencias a costear en el período definido, tomando en cuenta que cada una de éstas debe contar con contabilidad independiente aunque ésta sea centralizada y consolidada en la casa matriz. En el “Costeo ABC” se tomó en cuenta como **Oficina Matriz u Oficina Principal** a todas las áreas de apoyo de la institución Micro financiera (Gerencia, Finanzas, Contabilidad, Riesgos, Recursos Humanos, Mercadeo, etc.), mientras que se denominó **Agencias o Sucursales**, a aquellas netamente operativas, fue prioridad contar con el especial cuidado en la generación de toda información requerida y especificada como “Oficina Matriz” o “Agencias”.

Definición de los Productos y/o Servicios a Costear.

Se determinó en forma detallada los Productos/Servicios a costear entendiéndose como productos financieros aquellos relacionados a las captaciones y colocaciones de la institución distribuidos contablemente en las cuentas explícitas del Catálogo Único de Cuentas de la Superintendencia de Bancos y Seguros y a los servicios financieros como los servicios provistos por la institución con el objeto de satisfacer los requerimientos de sus clientes o usuarios catalogados en: Servicios Financieros sujetos a Tarifa Máxima y Servicios Tarifados diferenciados (Resolución, JB 2010-1724, 2010).

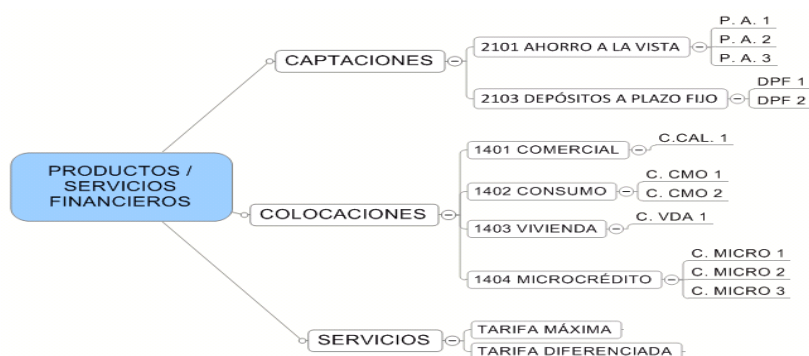


Figura 2. Productos Financieros y Servicios

Es importante aclarar que en el Costeo ABC se obtuvo una Viabilidad para los productos de Colocación tanto en forma general como por agencia; una viabilidad para los productos de Captaciones en términos de Costo de oportunidad en forma global, y una viabilidad para los servicios financieros en forma global que cubren un costo de capital en relación al peso de ingresos generados netamente por servicios.

Definición del Diccionario de Actividades.

En base al Manual de Procesos vigente en la Institución, se estableció un *diccionario de actividades*, el cuál detalla los **procesos productivos** en las distintas áreas, es decir el *Core Business* o proceso principal que se lleva a cabo para generar los productos que dicha área oferta; en el caso de la Institución Micro Financiera la compra y venta del dinero concentrándose principalmente en:

Para los productos de ahorro. Las actividades llevadas a cabo, desde la promoción del producto; su negociación; venta y gestión de dichos depósitos tanto en ahorros a la vista como depósitos a plazo fijo o inversiones.

Para los productos de crédito. Las actividades llevadas a cabo desde la promoción del producto; el levantamiento de la información; evaluación y análisis; liquidación y desembolso; manejo y control; monitoreo seguimiento y recuperación.

Además de las actividades del “proceso productivo”, el “Costeo ABC”, demandó la estructuración de 10 actividades o procesos adicionales, que se los denominó **Actividades de Sostenibilidad** en los que se incluyó a: Gerencia, Finanzas, Contabilidad, Tesorería, Auditoría, Riesgos, Procesos, Cumplimiento, Recurso Humano, Mercadeo, Legal.

Determinación de los Inductores o asignadores de costos.

Los asignadores de costos a cada actividad, son parte vital del “Costeo ABC”, para determinarlos, se tomó en cuenta lo siguiente:

- Asignan costo **a las actividades**, por lo que existirán tantos asignadores de costos, como número de actividades detalladas en el Diccionario de Actividades.
- Deberán ser enteramente objetivos y medibles.
- Deberán poder ser obtenidos directamente desde el Sistema Informático de la institución.
- Son Requeridos por actividad, por producto y por agencia.

Armado de Estados Financieros.

En la implementación del Costeo ABC fueron necesarios **Balance General** y **Estado de Resultados** a cuatro dígitos en base al Catálogo Único de Cuentas - CUC- emitido por la Superintendencia de Bancos y Seguros (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006). Se requirió los estados financieros consolidados de la institución de manera mensual dentro del período de análisis, así como los estados financieros consolidados con fecha inicio y corte del período de análisis por cada una de las agencias a costear.

Realización de entrevistas a los funcionarios.

La entrevista nació del Diccionario de Actividades, es decir se estandarizó en función a las actividades que forman parte de los procesos para desarrollar los productos y/o servicios y buscó que el funcionario asigne sus horas laborales **efectivas**, a las actividades que desempeña en su día a día. El levantamiento de las encuestas fue realizado a todos los funcionarios de la institución.

Sesiones de Trabajo del Equipo Técnico

Sesión 2

Gastos de Personal.

En la sesión dos, fue importante trabajar en el levantamiento de toda la información relacionada con los funcionarios de la institución. Para el proceso se solicitó:

- Los nombres y cargos de todos los empleados en relación de dependencia con la institución.
- Los costos de personal de las **Agencias por cargo y por mes** del período analizado (todo lo referente con los sueldos y salarios del personal operativo), la sumatoria de toda la información detallada en éste punto debe cuadrar con la cuenta **4501 Gastos de personal** del Estado de Pérdidas y Ganancias (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006) de cada Agencia.

Fue sumamente importante el manejo y distribución realizado de la cuenta **450190 Otros Gastos del Personal** (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006), puesto que en esta cuenta se contabilizan los gastos adicionales que cubre la institución para sus funcionarios como: subsidio antigüedad, subsidio familiar, **capacitación**, viáticos y movilización personal, seguros de vida y accidentes, refrigerios, uniformes, bonos, indemnizaciones, fondo cesantía, aniversario cooperativa, festividades cooperativismo, etc. La cuidadosa distribución fue primordial para la estimación del costo real por cada funcionario. En este nivel, el proceso COSTEO ABC demandó que se asignen a futuro cuentas analíticas lo más explícitas posibles por cada funcionario.

- Los costos de personal de la **Oficina Matriz por cargo y por mes** del período analizado (todo lo referente con los sueldos y salarios del personal de la oficina Matriz), la sumatoria de toda la información detallada en éste punto debe cuadrar con la cuenta **4501 Gastos de personal** del Estado de pérdidas y Ganancias (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006) de la Oficina Matriz.
- Los **COSTOS DISTINTOS DE PERSONAL** de las **Agencias del período analizado (acumulado) y de la Oficina Matriz**, en éstas se detallaron todas las cuentas diferentes a “Gastos de Personal”, en función del catálogo único de cuentas (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006) es decir:

4502 Honorarios

4503 Servicios Varios

4504 Impuestos, contribuciones y multas

4505 Depreciaciones

4506 Amortizaciones

4507 Otros Gastos de personal

46 Otras Pérdidas Operacionales

47 Otros Gastos y Pérdidas

48 Impuestos y Participación a Empleados

Sesión 3

Información Financiera y No financiera.

- Los Ingresos por Intereses de Cartera de Créditos del período de análisis (acumulados), **por Producto de Crédito y por Agencia**, la sumatoria de los datos

por productos, deben cuadrar con la cuenta **5104 Intereses de Cartera de crédito** del Estado de Pérdidas y Ganancias (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006) de cada agencia.

- Las comisiones del periodo de análisis (**acumuladas**), **por Producto de Crédito y por Agencia**, la sumatoria de los datos por productos, deben cuadrar con la cuenta **5201 Comisiones ganadas Cartera de crédito** del Estado de Pérdidas y Ganancias (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006) de cada agencia.
- Para los Servicios financieros, se solicitaron los ingresos por cada servicio financiero determinado como Tarifa máxima / Tarifa Diferenciada (Resolución, JB 2010-1724, 2010) que deben cuadrar con la cuenta **5490 Otros Servicios** del Estado de Pérdidas y Ganancias (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006) de cada agencia.
- La tasa de interés nominal pasiva anual por producto de ahorro.
- Tasas de interés de las líneas de fondeo por Crédito Externo.
- Tasas de Interés por Producto de Crédito
- El porcentaje de liquidez requerido o la tasa de reserva de liquidez, por producto de ahorro, determinada por la institución o el porcentaje de liquidez requerido general que haya definido la institución.
- La tasa de crédito externo como alternativa de fondeo de cada producto de crédito, o tasa ponderada de crédito externo. Si la Institución no tuviese créditos externos, es primordial determinar una “posible” tasa de crédito externo accesible para la institución en función al mercado y misión que posee.
- Los cargos anuales promedio, que la institución cobro por producto de ahorro (comisiones de mantenimiento, de transacciones, etc.)

- Los Saldos de **cada producto** determinado por **cada Agencia** del inicio y del fin del periodo analizado. La sumatoria de todos los datos deberá cuadrar en el Balance General consolidado de la institución, con las cuentas 14 menos 1499 es decir “Cartera Bruta”, para los productos de Crédito; y, 21 “Obligaciones Financieras”, para los productos de Ahorro (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006).
- El número de operaciones de **cada producto** determinado por **cada Agencia** del inicio y del fin del período analizado. Esta información se levantó directamente desde el sistema informático.
- Los asignadores de costos **por actividad, producto y por Agencia** del período analizado.
- Saldo de la Cartera en Riesgo es decir la Cartera Vencida y la Cartera que no Devenga Interés al **inicio** y al **fin** del período de análisis **por Producto de Crédito y por Agencia**. La sumatoria de los datos debe cuadrar con las cuenta 1410 + 1420 Cartera en Riesgo del Balance General consolidado de la institución (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006).
- Los saldos de las Provisiones **al final** del período de análisis **por Producto de Crédito y por Agencia**. La sumatoria de todos los datos deberá cuadrar con la cuenta 1499 Provisiones para Créditos Incobrables del Balance General de cada Agencia (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006).
- **Otros ingresos** del período de análisis (**acumulados**) **por Producto de Crédito y por Agencia**. Deberán detallarse cuentas como: 530310 Utilidades Financieras en Venta de Cartera de Crédito; 5404 Manejo y Cobranzas; 5406 Por asesoramiento financiero; 5502 Utilidad por bienes realizables y recuperados; 5604 Recuperaciones de Activos Financieros (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006).

- **El gasto en provisiones** del período analizado (**acumulado**), **por Producto de Crédito y por Agencia**. La sumatoria de todos los datos proporcionados debe cuadrar con la cuenta 4402 Provisiones por Cartera de Créditos del Estado de Pérdidas y Ganancias (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006) acumulado del periodo analizado de cada Agencia. El Gasto en provisiones incurrido, se calculó en función del saldo promedio de Cartera en Riesgo de cada uno de los productos en cada una de las agencias.
- **Los Gastos Financieros** del período analizado (**acumulado**), **por Producto de Crédito y por Agencia** se calculó en función ponderada de cada uno de los saldos promedios de los productos de crédito en cada una de las agencias, calculándose así un porcentaje que representan los gastos financieros por Producto y por Agencia ($\text{Gasto financiero total por Producto por agencia} / \text{promedio saldo de cartera del producto}$).

En el caso de los servicios, éstos tienen un *Gasto financiero* que fue prorrateado de la misma forma anteriormente detallada como concepto de capital de trabajo, pero con la particularidad que se lo realizará en función ponderada al peso que representan los *ingresos generados por servicios* sobre el total de ingresos.

- Saldos de Activos, Cartera Neta, Patrimonio y Utilidad y Pérdida al **inicio** y al **fin** del período de análisis **por Agencia**, la sumatoria de los datos debe cuadrar con las cuentas respectivas en los estados financieros: 1, 14-1499, 3 (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006).

Sesiones de Trabajo Equipo Consultor

Sesión 4

Validación de la información levantada.

Una vez levantada toda la información se procedió a validar junto con el equipo técnico de la institución todas las entrevistas e información financiera y no financiera global con el fin de tener un control total de la calidad de información y corregir posibles errores o problemas presentados en las distintas fases del proceso; el objetivo principal de esta actividad fue que todos los responsables de la implementación del “Costeo ABC”, se encuentren satisfechos con la información obtenida.

Procesamiento de la información validada.

En este proceso se realizó el cruce de información y los cálculos específicos de la metodología COSTEO ABC.

Realización del informe de resultados.

El informe de resultados como su nombre lo indica, es un primer informe preliminar donde se detallaron los resultados obtenidos luego del procesamiento de toda la información, en éste, se detallaron los resultados más importantes encontrados de los productos costeados, agencias y productos en cada agencia, resultados de los procesos analizados y la clasificación de agencias y productos en CAMPEONES y/o MEJORABLES.

Sesión 5**Establecimiento PLAN DE ACCIÓN.**

Buscó concentrar los esfuerzos en la realización de un *plan de acción* y compromisos que ayude a mejorar las limitaciones encontradas durante el proceso de COSTEO ABC.

Realización del informe final.

El informe final de la implementación del “Costeo ABC” es un informe gerencial, donde se prioriza los principales resultados obtenidos y se detalla las recomendaciones y el plan de acción.

Resultados esperados a obtener.

Una vez implementada la metodología, recopilando la información necesaria en el período de análisis, se obtuvieron los siguientes resultados:

- ***Resultado en Diccionario de Actividades.***

A través de la ejecución de encuestas a cada uno de los funcionarios en la institución, se obtuvo la asignación del tiempo de los mismos en cada una de las actividades definidas.

Es importante mencionar que la metodología de Costeo ABC, determinó el costo de cada una de las actividades, en función del tiempo asignado a las mismas por los funcionarios, es así que dichas variables (costo y tiempo de las actividades), mantienen una relación directa.

Tabla 2. Procesos - Diccionario de actividades

PROCESOS	TIEMPO DEL PERSONAL		
	Total De La Sucursal	Total De La Oficina Central	Total De La Sucursal + Oficina Central
Goc Recepar Y Decidir Sobre El Crédito	18,8%	2,9%	15,0%
Goc Concecion Del Crédito	6,7%	0,9%	5,3%
Goc Recuperación	11,9%	2,0%	9,5%
Gestionar Captaciones	9,2%	0,4%	7,1%
Gestionar Servicios Complementarios Y De Información	23,5%	4,1%	18,8%
Servicios Virtuales	4,4%	3,1%	4,1%
Servicios Electrónicos Y De Pagos	9,8%	4,5%	8,5%
Servicios Socio Culturales	4,9%	3,3%	4,5%
Actividades De Sostenibilidad	11,0%	78,8%	27,3%

En primera instancia se obtuvo los tiempos en cada uno de los procesos definidos por la institución y de éstos, se pudo identificar aquel otorgado por las agencias operativas y la oficina/agencia Matriz o administrativa.

Tabla 3. Subproceso: Gestionar Captaciones

Gestionar Captaciones	
Gestionar Aportaciones (Certificados De Aportación)	3,1%
Gestionar Ahorros A La Vista	82,2%
Gestionar Certificados De Deposito	10,5%
Gestionar Planes De Ahorro Programado	4,2%
Todas Las Actividades	100,0%

Una vez obtenido el total del tiempo otorgado a cada proceso, se analizó la composición del mismo, determinando y ubicando limitaciones en los procesos y potenciales valores agregados.

En el ejemplo anteriormente detallado podemos observar que el proceso “Gestionar Captaciones” representa el 7,1% del tiempo de todo el personal, pero al analizarlo a detalle, vemos que su Actividad “Gestionar Ahorros a la Vista” representa el 82% del tiempo, lo que muestra coherencia y fortaleza en el proceso.

- **Resultados de Productos.**

Ahorro. Se obtuvo la cartera de productos de Ahorro y su distribución por saldo, rentabilidad de los productos (en el caso de ahorro *costo de oportunidad*), la rentabilidad de cada producto en función de su peso o saldo promedio y lo principal, la estructura de cada uno de los productos.



Figura 3. Saldo Promedio Productos de Ahorro

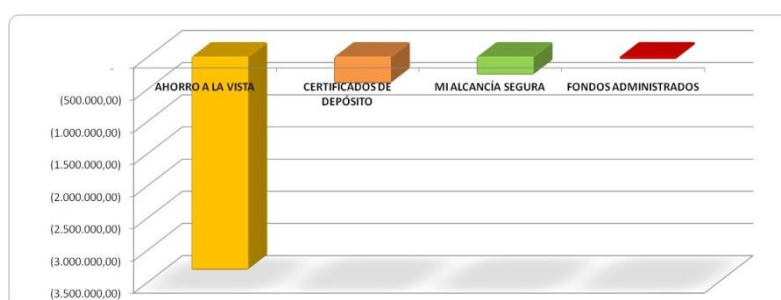


Figura 4. Viabilidad de productos de Ahorro



Figura 5. Viabilidad / Saldo Promedio de productos de Ahorro

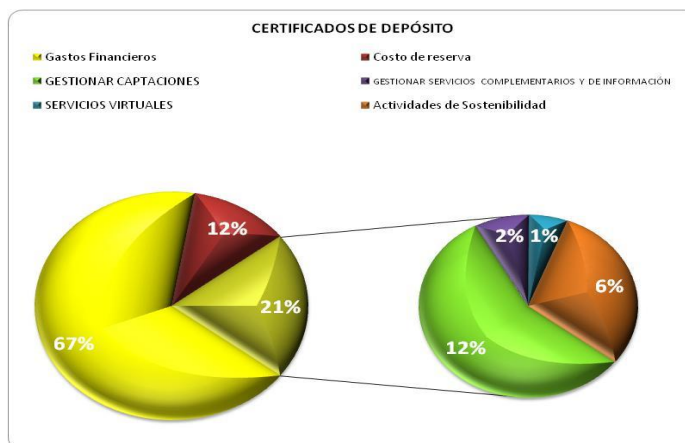


Figura 6. Estructura de producto de Ahorro - Certificados de Depósito

En el caso de la estructura del producto, Certificados de Depósito, presentó la particularidad de tener un peso mayor en Gastos financieros, representando el 67% (producto con la tasa de interés pasiva más alta), el 21% para los “Gastos Operativos” y el 12% por el “Costo de mantener un porcentaje como reserva de liquidez”. El gasto operativo principal lo representó “Gestionar Captaciones” 12%, seguido de las “Actividades de Sostenibilidad” 6%. El “Gestionar Servicios Complementarios y de Información” representa el 2% y los Servicios Virtuales el 1%.

Crédito. Pudimos obtener la cartera de productos de CRÉDITO y su distribución por saldo, su rentabilidad, la rentabilidad en función de su peso o saldo promedio y lo principal, la estructura de cada uno de los productos.

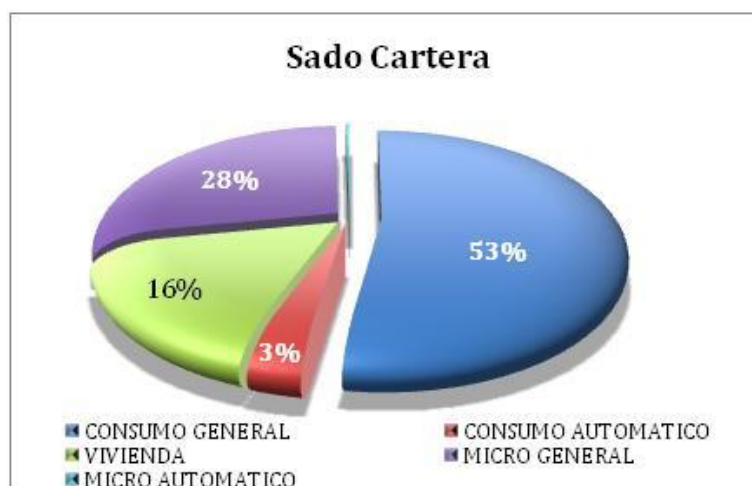


Figura 7. Productos de Crédito - Saldo de Cartera



Figura 8. Viabilidad de los Productos de Crédito

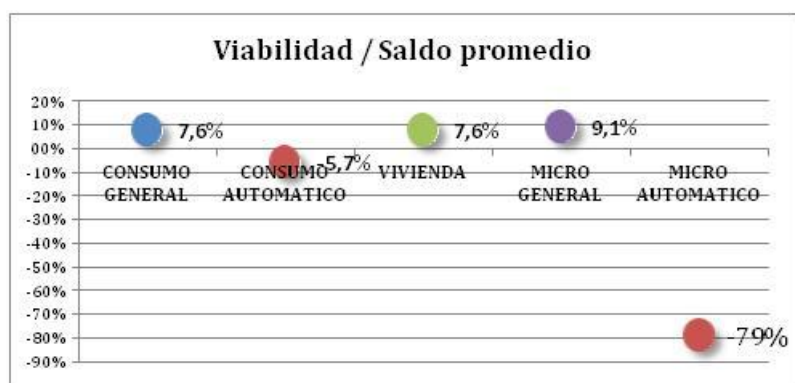


Figura 9. Viabilidad de los Productos de Crédito / Saldo Promedio



Figura 10. Estructura de Costos del Productos de Crédito - Micro General

En el Ejemplo, la estructura del producto Microcrédito General; los “Gastos Financieros” representaron el 50% en su estructura de costos; los “Gastos Operativos” el 32% y los “Gastos por Provisiones” el 18%. Los Gastos Operativos están compuestos por las “Actividades de Sostenibilidad” que representan el 14% de los costos, la “Promoción e Información” (7%), el “Análisis Evaluación y Aprobación” (4%) y la “Instrumentación, Liquidación y Desembolso”; la “Gestión de Cajas”, y el “Seguimiento y Cobranza” representaron el 2% cada una.

CAPITULO 4: CONCLUSIONES

Respuestas a las preguntas de investigación

Se concluye que el proyecto es factible para estudiarse, desarrollarse e implementarse en instituciones micro financieras. La implementación de todo el proceso en una Microfinanciera permitió consolidar la metodología y mostrar la importancia del uso y conocimiento del costo de los productos como generador de ventaja competitiva para la Institución Microfinanciera.

Se cuenta con antecedentes que apoyaron la adaptación de una herramienta para el Ecuador, que tome en cuenta la normativa nacional, los procesos propios y actividades realizadas en un mercado competitivo, con enfoque al Catálogo Único de Cuentas (CUC) (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006) y que genere mayor adaptabilidad posicionándose como una herramienta para la toma de decisiones gerenciales.

Una vez realizada la implementación del Costeo Basado en Actividades se concluye:

- La metodología es aplicable a Instituciones Microfinancieras.
- El sistema informático de la Institución es primordial al momento de entregar la información financiera ya que genera confianza en los datos necesarios para el costeo.
- La implementación permitió resultados sobre

Diccionario de actividades

- Asignación de los tiempos de los funcionarios a las diferentes actividades.
- Ubicación de procesos y actividades generadoras de valor
- Información para toma de decisiones sobre re-ingeniería de procesos.

Productos de Ahorro

- Viabilidad en función al costo de Oportunidad
- Producto más viable – respecto al saldo promedio
- Estructura de costos del producto
- Información para catalogar a los productos en “Campeones” y “Mejorables”.

Productos de Crédito

- Viabilidad de los productos de crédito (Utilidad o pérdida)
 - Estructura de costos del producto
 - Información para catalogar a los productos en “Campeones” y “Mejorables”.
- Replicar el costeo en cada agencia de la institución Microfinanciera permitirá analizar la gestión propia y generar objetivos focalizados.

Recomendaciones para futuros estudios

Una vez realizada la implementación del Costeo Basado en Actividades se recomienda:

- Es muy importante que exista el comprometimiento por parte de los directivos, gerencia y equipo de la Institución Microfinanciera.
- Una vez tomada la decisión de implementar el Costeo Basado en Actividades, el equipo designado junto con el consultor apoyo deben trabajar en equipo y con tiempos explícitos en el levantamiento de información, entrega y procesamiento de la misma.

- Es importante realizar la implementación de Costeo por lo menos con una periodicidad de un año para que las Instituciones Micro-Financieras puedan evaluar, comparar y mejorar los procesos agregando valor a la institución.
- Una vez obtenidos resultados en función al costeo, será importante trabajar un plan de acción con responsables directos a actividades de mejora continua.

REFERENCIAS

- Cracknell, D., Sempangi, H., & Wright, G. (2004). *Allocation-based Costing and Pricing of Financial Services: A toolkit for MFIs*. Obtenido de http://www.microsave.net/files/pdf/Costing_and_Pricing_Overview.pdf
- Edwards, S., & T.I.S., T. I. (2008). *Activity Based Costing*. Obtenido de http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_tg_activity_based_costing_nov08.pdf.pdf
- Helms, B., & Grace, L. (2004). Microfinance Product Costing Tool.
- Kaplan, R. (2003). *Coste y Efecto*.
- Kaplan, R., & Anderson, S. (2007). *Time-Driven Activity Based Costing*. Harvard Business School Press.
- Kourdi, J. (2008). *ESTRATEGIA, Claves para tomar decisiones en los Negocios*.
- Nagle, T., & Holden, R. (2005). *Estrategia y Tácticas de Precio, Una Guía para tomar Decisiones Rentables*. Pearson Educación S.A.
- Resolución, JB 2010-1724. (2010). Obtenido de http://web.sbs.gob.ec/practg/p_index?vp_art_id=64&vp_tip=2
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2006). *Resolución No SBS-2006-0266*. Obtenido de Catálogo Único de Cuentas: http://web.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/CUC/CUC_marco_conceptual_2_may_13.pdf
- Wizdo, A. (September de 1993). Activity Based Costing: A Methodology for Costing and Profitability. *Industrial Management* , Vol. 35 Issue 5, p17.